



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Gouvernement
Public du Canada

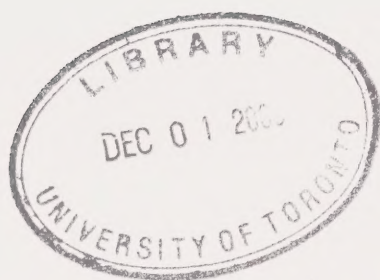
CA1
CS
- 2006
A71 v.3

Follow-up Audit of the Military Police Complaints Commission

A Report by the Public Service
Commission of Canada

October 2006

Canada





Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This Report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca

Cat. No. SC3-119/2006
ISBN 0-662-49497-0

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Public Service
Commission of Canada, 2006



Follow-up Audit of the Military Police Complaints Commission

A Report by the Public Service
Commission of Canada

October 2006

*All of the audit work in this report was conducted
in accordance with the legislative mandate and audit policies
of the Public Service Commission of Canada.*

Table of Contents

Summary	2
Introduction	3
Background	3
Objectives and scope of the follow-up audit	4
Observations	5
Roles and responsibilities are clearly defined	5
Staffing training and access to validated human resources advisors are adequate	6
Supporting plans and policies have been developed	7
A communication strategy has been established	7
A monitoring process has been developed	8
Managers respect and apply staffing values	9
The MPCC needs to improve its file documentation	10
The MPCC is ready for the new PSEA	10
Conclusion	11
The PSC has removed remedial measures	11
About the follow-up audit	12
Glossary	15

Summary

1. In October 2004, the Public Service Commission (PSC) released an audit report of the Military Police Complaints Commission's (MPCC) staffing and recruitment activities. The report outlined serious deficiencies in how staffing policies and practices were applied and in the exercise of staffing authority delegated by the PSC to the MPCC. As a result of the audit, the PSC retained all authorities for any executive (EX) staffing process or appointment and imposed conditions on the MPCC's delegated authorities for appointments to non-EX positions.
2. The objective of this follow-up audit was to determine whether the MPCC had adequately responded to our recommendations from the October 2004 PSC audit report. In addition, we wanted to determine whether the MPCC had met the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the new *Public Service Employment Act* (PSEA), which came into force on December 31, 2005.
3. Our follow-up audit showed that the MPCC has made improvements in its staffing systems and practices over the last two years. We concluded that the MPCC has adequately responded to recommendations made in our 2004 audit report. However, we found that the PSC and MPCC's human resources provider, Shared Human Resources Services (SHRS) of Public Works and Government Services Canada, did not always fulfill their responsibilities and should have exercised their challenge function more extensively in some instances.
4. In preparation for the coming into force of the new PSEA, the PSC identified essential elements that must be in place for its implementation. Deputy heads were expected to address these requirements in order to conduct staffing within the new legislative context. In developing its plans and policies, the MPCC has met these essential elements, including phasing in formal sub-delegation to managers who have completed relevant staffing training, ensuring access to a human resources advisor whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC, and establishing a communication strategy, mandatory appointment policies, and developing a monitoring process.
5. In view of the actions taken by the MPCC over the last two years, the PSC has removed the conditions it imposed in 2004, and has established a standard Appointment Delegation and Accountability Instrument with the deputy head of the MPCC.

Introduction

Background

6. The Military Police Complaints Commission (MPCC) provides independent civilian oversight of the Canadian Forces Military Police. Created in 1998 in response to the federal government's commitment to modernize Canada's military justice system, the MPCC is mandated to monitor the investigation and disposition of complaints about military police, to investigate such complaints, as appropriate, and to investigate allegations of interference in military police investigations.
7. The current deputy head was appointed as Chair of the MPCC in December 2005. The current Executive Committee of the MPCC is composed of the Chair, his Chief of Staff and Special Advisor, the General Counsel and Secretary, and the Chief of Financial Services. During the last three years, the MPCC significantly downsized its workforce. Its population dropped from 21 as of March 2004 to 14 as of March 2005. As of May 2006, the MPCC had 13 employees appointed under the *Public Service Employment Act* (PSEA).
8. In October 2004, the Public Service Commission (PSC) released an audit report on the MPCC's staffing and recruitment activities that indicated there were serious deficiencies in applying staffing policies and practices. The report outlined weaknesses in the human resources services provider, communication, the processing of staffing transactions, and monitoring.
9. As a result, in 2004 the PSC retained all authorities for any executive (EX) staffing process or appointment and imposed conditions on delegation of staffing for non-EX positions. Thus, for EX staffing, the PSC was responsible for the entire process. For non-executive staffing, the conditions included PSC review and approval of any proposed selection tool and/or process prior to the proposed action, and PSC approval of any proposed appointment. These conditions were to continue to apply until such time that the PSC was satisfied that the MPCC had developed and implemented an adequate staffing management framework.
10. The new PSEA seeks to make the federal public service appointment system more flexible and efficient. The intention is to allow the system to be less rules-driven, while giving organizations with delegated authority greater scope to customize their appointment processes according to their current and future human resources requirements. At the same time, the legislation requires that those authorized to make appointment decisions ensure effective management accountability.

Objectives and scope of the follow-up audit

11. The follow-up audit objectives were to determine whether the MPCC had responded adequately to the PSC's recommendations from the October 2004 PSC audit report, and to determine whether the MPCC had met the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the new PSEA, which came into force on December 31, 2005.
12. The audit team reviewed and analyzed relevant MPCC documents on staffing practices and activities. We also conducted interviews with senior managers, human resources advisors, and one union representative. We examined all 10 staffing transactions carried out by the MPCC between April 2004 and May 2006.
13. For more information, see **About the Follow-up Audit** at the end of this report.

Observations

Roles and responsibilities are clearly defined

14. We expected the MPCC to have a signed Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) with the PSC and to have clearly defined staffing roles and responsibilities. We also expected individuals exercising these authorities to have been informed in writing of their roles and responsibilities.
15. The ADAI is the PSC's mechanism for delegating appointment authorities to deputy heads. In December 2005, the MPCC Chair signed a customized ADAI with the PSC for the new PSEA. This Instrument outlined the appointment authorities the Chair may sub-delegate, the conditions of delegation, the applicable conditions imposed resulting from the 2004 PSC audit report, and how the Chair will be held accountable. By accepting the ADAI in writing, the Chair committed to respecting all the terms and conditions of delegation. The Chair also committed to ensuring that all sub-delegated officials are competent and aware of these terms and conditions, and will adhere to them.
16. As many small federal organizations do not have their own human resources services, they must rely on services provided by a larger organization. For the MPCC, that organization is the Shared Human Resources Services (SHRS) of Public Works and Government Services Canada. In September 2005, a new Memorandum of Understanding (MOU) was signed for the period April 2005 to March 2008, which outlined the various human resources services the SHRS provides to the MPCC. Our follow-up audit showed that the MOU clearly defined and conveyed the staffing roles and responsibilities of the MPCC managers and SHRS human resources advisors. This was also confirmed through our interviews with managers and human resources advisors.
17. We noted that the MPCC had created an appropriate, written sub-delegation of appointment authorities instrument for the managers who exercise staffing authority. The MPCC's Chair sub-delegated staffing authority to two senior managers and communicated this sub-delegation in writing through a signed letter that included the ADAI, a list of delegated appointment and appointment-related authorities, applicable conditions, and a description of the sub-delegated manager's roles and responsibilities.
18. In our opinion, including these documents in the sub-delegation instrument was beneficial, as it further clarified how the sub-delegated managers should exercise their authorities and is a tool that can be used when applying these authorities. These key documents were also provided to SHRS human resources advisors for reference.

Staffing training and access to validated human resources advisors are adequate

19. We expected that the MPCC would develop systems and practices to ensure continuous learning in the area of staffing for sub-delegated managers. We also expected SHRS human resources advisors to receive appropriate training to carry out their staffing responsibilities. Furthermore we expected the MPCC sub-delegated managers to have access to human resources advisors whose expertise in the Appointment Framework had been validated by the PSC.
20. In response to the 2004 PSC audit report recommendations, SHRS assisted the MPCC in developing a training plan for the sub-delegation of its managers. Current sub-delegated managers received training before receiving their sub-delegation. For instance, they attended a one-day session on staffing values and a two-day workshop for sub-delegated managers provided by the Small Agency Transition Support Team of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The sub-delegated managers we interviewed told us that they felt they had received adequate and useful training that supports them in making sound staffing decisions. We encourage the MPCC to update, on an ongoing basis, this training plan in order to ensure that future sub-delegated managers receive the necessary training.
21. In 2005, the MPCC approved a new Policy on Learning for all employees and managers. The Policy on Learning recommends allotting a training investment per employee for continuous learning and development. In our view, the MPCC has made significant efforts to ensure mechanisms are in place to provide continuous learning in the area of staffing.
22. Our follow-up audit showed that SHRS human resources advisors had received staffing training through various fora, such as a course on human resources modernization and get ready sessions covering the new PSEA and the implications for staffing actions. The human resources advisors interviewed indicated that the training was useful, but they believed that additional training on the practical application of the new PSEA would be helpful as well.
23. We also noted that the MPCC managers do have access to a validated human resources advisor who has successfully completed the PSC Appointment Framework Knowledge Test for the new PSEA.

Supporting plans and policies have been developed

24. We expected the MPCC to have developed and approved the mandatory appointment policies and criteria required by the PSC. During the period covered by our follow-up audit, we found a number of key documents supporting the MPCC's staffing activities.
25. The MPCC had developed a 2006–2007 Integrated Business and Human Resources Plan to address issues such as employee departures and to provide direction and focus to their operations. The plan includes strategic objectives and priorities, expected results and a work plan, a workforce analysis, and employment equity gaps. In our opinion, this plan should enable the organization to identify its current and future human resources needs. We encourage the MPCC to continue updating this document.
26. We noted that in 2005, the MPCC had developed and approved a series of policies to guide staffing activities and practices, which met the requirements established by the PSC. We found that the MPCC had consulted with its stakeholders on the development of these policies. Three of these policies covered the mandatory appointment policies and criteria required by the PSC for implementation of the new PSEA: area of selection, and corrective action and revocation; and the criteria for non-advertised processes. We found, however, that the MPCC's Policy on Area of Selection for external advertised appointment processes had not yet been updated to reflect national area of selection for officer-level positions, as required by the PSC since April 1, 2006.
27. The MPCC had developed other policies or guidelines to help direct staffing activities and practices. For instance, the MPCC developed Guidelines on Informal Discussion that should help sub-delegated managers, as the new PSC Policy on Informal Discussion requires managers to provide persons in an internal appointment process with an opportunity to discuss the decision to eliminate them. The MPCC's guidelines were clear and concise and included a set of questions and answers which will help employees understand the process.

A communication strategy has been established

28. We expected the Chair to have established a communication strategy ensuring transparency, clarity, and ready access to staffing information. More specifically, we expected the MPCC to have informed its employees about legislated changes, organizational staffing policies, and how to participate in staffing and recourse activities.
29. The MPCC established a communication strategy and used a number of media to communicate with and seek feedback from employees, managers, and unions. We found that human resources management is a standing item on the agenda of a variety of MPCC committees, such as the Executive Committee and the Labour-Management Consultative Committee.

30. The MPCC union representative we interviewed indicated that the unions participated in various meetings, and were invited to provide their feedback on a range of human resources initiatives. For instance, in November 2005, the MPCC provided its union representatives with its draft mandatory appointment policies for comments. This represents a significant change in the communication approach reported in our 2004 audit.
31. During the period covered by our follow-up audit, we also found that human resources initiatives were on the agenda at regular staff meetings. Senior managers and the union representative interviewed confirmed that human resources initiatives were routinely discussed at staff meetings. In January 2006, with the coming into force of the new PSEA, MPCC employees were invited and attended an information session on the *Public Service Modernization Act*. Furthermore, in March 2005, MPCC employees attended a two-day retreat covering staffing, reorganization, and strategic planning.
32. In response to our 2004 audit, the MPCC now more widely distributes to employees information concerning appointment decisions and policies. In addition, we found that information on staffing activities is posted on the MPCC's Web site and updated every three months. In our opinion, by doing so, the MPCC respects the staffing value of transparency in communicating its staffing processes and ensures that employees have easy and timely access to such information.

A monitoring process has been developed

33. Monitoring involves the ongoing review of activities in relation to plans, procedures, and performance standards to determine whether these activities are carried out or function as planned and whether they are producing the desired results. Monitoring enables the Chair to take early corrective action, if required, to manage and minimize risk and improve staffing activities.
34. We expected the MPCC to be able to monitor its staffing activities and systems so that it can identify staffing trends and practices, and make improvements where needed. However, since the MPCC is a very small organization, we did not expect it to have a sophisticated monitoring and control system.
35. In March 2006, the MPCC put in place its own management framework based on the Staffing Management Accountability Framework (SMAF). The SMAF is an instrument developed by the PSC that sets out the expectations for a well managed appointment system in delegated public service departments and agencies. The MPCC's SMAF includes mandatory elements and organizational staffing performance against PSC expectations. In our opinion, this document reflects the PSC's Appointment Policy, the ADAI, the foundations for appointment, and sound management practices.

36. In response to our 2004 audit, the MPCC committed to an independent review of its staffing activities for the next three years. In 2005, the MPCC conducted an internal audit of its 2004–2005 staffing activities. We strongly support the MPCC in its commitment to conducting an annual review of its staffing activities. The SHRS also supplied monthly reports to the MPCC on its staffing activities. These reports were tabled and discussed at Executive Committee meetings.
37. The MOU signed with SHRS describes services, staffing performance measures, and a Quality Assurance Program to ensure the tracking and monitoring of MPCC staffing activities. During the course of our follow-up audit, we noted that the MPCC and SHRS were in the process of implementing all components of their monitoring system. We support these ongoing efforts.

Managers respect and apply staffing values

38. In response to our 2004 audit, new performance measures have been negotiated by the MPCC with SHRS to improve the challenge function and the quality of human resources advice. According to the MOU, SHRS provides advice and a challenge function to the MPCC's managers in order to ensure staffing decisions are appropriately conducted and values are respected.
39. We expected human resources advisors from SHRS to provide expert and appropriate advice and guidance to the MPCC managers throughout the staffing process. Our review of staffing transactions and our interviews with sub-delegated managers revealed that MPCC managers seek out advice and make a concerted effort to apply and respect the staffing values. MPCC managers are able to challenge advice given by human resources advisors for more appropriate courses of action.
40. Our follow-up audit revealed a few cases where SHRS human resources advisors provided guidance that, in other circumstances, could have had a negative impact on the staffing values, for instance, changing the pass mark of a test after the results were known. We also found files where the advisors did not provide adequate advice on issues, such as inappropriate questions to be used in rating guides and a missing qualification on a French Statement of Qualifications. The MPCC needs to continue its efforts to ensure that its human resources service provider offers appropriate advice and a challenge function.
41. As a result of the 2004 PSC audit report, conditions were placed on the MPCC's staffing delegation. These conditions included PSC review and approval of any proposed selection tool and/or process prior to the proposed action, and PSC approval of any proposed appointment for non-EX staffing.
42. We examined nine staffing transactions under the previous PSEA and one under the current PSEA. We expected that every MPCC staffing decision would be in compliance with the previous or the new PSEA and with the relevant staffing values, as applicable.

43. We found nine transactions out of 10 complied with the relevant legislation. However, we found that one staffing transaction under the previous PSEA did not comply. In this instance, the PSC human resources advisor recommended that the MPCC manager continue with the appointment of the remaining candidate prior to the completion of the reference check. Without verifying references as indicated in the rating guide, or the use of another assessment method, the evaluation of the person appointed was incomplete. In this case, the PSC human resources advisor gave inadequate advice.
44. As a result of our follow-up audit, the PSC has committed to ensuring that roles, responsibilities and conditions placed on staffing delegation are clearly understood and communicated within the PSC, and that appropriate quality assurance systems are put in place that respect the conditions placed on staffing delegation. The PSC has committed to developing a Service Protocol for situations where remedial measures are placed on the delegation of authority for appointments. The PSC has also committed to implementing mechanisms for quality control of its services and responsibilities specific to each remedial measure imposed.

The MPCC needs to improve its file documentation

45. Appropriate documentation needs to be maintained to support appointment and appointment-related decisions during all stages of the selection process. Staffing files need to provide a fair and reliable representation of staffing activities and provide evidence that the staffing values and the foundations for expected results were respected in the selection process. We expected MPCC staffing files to be organized and to contain sufficient evidence to support appointment decisions. As per the MOU, SHRS is responsible for ensuring that all relevant documentation is placed in the staffing files.
46. In the 2004 PSC audit report, half of the competition files examined by the PSC were incomplete and there was insufficient justification for non-competitive processes. In our follow-up audit, our file review indicated that all 10 staffing files contained a checklist, which indicated the required documentation to be placed on file. We found, however, that in six staffing files, decisions taken throughout the process were not clearly documented. Documentation needs to be placed in the staffing files in an organized and timely manner, with enough evidence to assure that the rationale leading to the decision is understood. We strongly encourage the MPCC and SHRS to put an appropriate system in place that will ensure quality documentation at all stages of the staffing process.

The MPCC is ready for the new PSEA

47. The PSC identified, for deputy heads, essential elements to support the implementation of the new PSEA. We found that in developing its staffing approach, plans, and appointment policies, the MPCC has met these essential elements.

Conclusion

48. The MPCC has improved its staffing systems and practices over the last two years. We concluded that the MPCC has adequately responded to the recommendations made in our 2004 audit report and has demonstrated a strong commitment to the implementation of the new PSEA. Since the previous audit, the MPCC has demonstrated a focussed leadership in staffing.
49. The MPCC has taken actions to ensure that its managers and SHRS conduct and monitor staffing activities in compliance with federal public service staffing values and the PSEA. However, we found that the PSC and SHRS human resources advisors did not always fulfill their responsibilities and should have exercised their challenge function more extensively in some instances.

The PSC has removed remedial measures

50. As a result of this follow-up audit, the PSC has removed the conditions it imposed in 2004 on the MPCC's delegated authorities for appointments to non-EX positions and has delegated to the deputy head the authority to make appointments to EX positions. The conditions for delegation and accountabilities are stated in the standard ADAI, which has now been established with the deputy head.

The Military Police Complaints Commission (MPCC) Response. The follow-up audit makes several valuable observations and suggestions including those related to the Policy on Area of Selection, the file documentation, and the comprehensive monitoring system. The MPCC will implement these suggestions. The MPCC will also maintain its communications approach which proved to be timely, effective and efficient. In addition, the annual plans such as the training plan and the Integrated Business and Human Resources Plan will continue to be updated regularly. The MPCC is committed to its continuous learning program for staffing and other human resources activities. All these activities will take place with the aim of continuously improving performance in these areas.

About the follow-up audit

Objectives

The objectives of the follow-up audit were to:

1. determine whether the Military Police Complaints Commission (MPCC) has responded adequately to the Public Service Commission's (PSC) recommendations from the October 2004 PSC audit report; and
2. determine whether the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the new *Public Service Employment Act* (PSEA), which came into force on December 31, 2005, have been met.

Scope and method

The follow-up audit covered the period from April 1, 2004 to June 30, 2006 to determine whether the organization has responded adequately to the PSC's recommendations as outlined in the October 2004 report, *Public Service Commission Audit of the Military Police Complaints Commission*. We also looked at the management framework for staffing and recruitment authorities.

Audit activities consisted of interviews with Shared Human Resources Services (SHRS) and PSC human resources specialists and the MPCC managers involved in staffing activities, and one bargaining agent representative. We also reviewed organizational documentation regarding plans, policies, programs, processes, communications, and reports with respect to staffing in the MPCC. We reviewed all the staffing activities carried out by the MPCC from April 2004 to May 2006 (see **Table 1**).

Table 1: Overview of audited files

Transaction type	Number
Transactions under the previous PSEA	
Closed competitions	3
Appointments without competition	2
Deployments	3
Term extension (administrative action)	1
Total transactions under the previous PSEA	9
Transaction under the new PSEA	
Deployment	1
Total transactions under the new PSEA	1
Total transactions under the previous and the new PSEA	10

Source: Audit Branch of the Public Service Commission of Canada

Criteria

The following criteria are based on the recommendations of our 2004 audit of the MPCC and the essential requirements for coming into force of the new PSEA:

- The MPCC has a signed Appointment Delegation and Accountability Instrument with the PSC.
- Written sub-delegation of appointment authorities has been given to the managers and human resources advisors who will be exercising these authorities.
- Roles and responsibilities for staffing at the MPCC are communicated and well understood by managers and human resources advisors.
- Sub-delegated managers and human resources advisors have received the necessary values-based training and have the tools to take on this new authority.
- Sub-delegated managers and human resources advisors have access to human resources advisors whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC.
- The MPCC has approved its mandatory appointment policies for area of selection and corrective action and revocation, and the criteria for non-advertised processes.

- The MPCC has informed its employees about the legislated changes and organizational staffing policies, strategies, and approaches and how to participate in staffing and recourse activities.
- The MPCC has a process to track and monitor its staffing activities internally to meet set standards and respond to central reporting requirements.
- Staffing transactions comply with legislation and policy.

Audit team

Vice-President, Audit Branch:

Mary Clennett

Director, Audit Operations:

Denise Coudry-Batalla

Audit Manager:

Catherine Gendron

Auditors:

Lucie Amyotte

Kathy Norrie

Glossary

Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)

An instrument that outlines the specific authorities formally delegated by the PSC to deputy heads, as well as the delegation conditions. It also stipulates how deputy heads will be held accountable to the PSC for exercising their delegated authorities, which in turn is accountable to Parliament.

Appointment without competition

An appointment made other than by open or closed competition. Managers may appoint a person without competition if they are satisfied that this person is qualified for appointment.

Closed competition

A competition open only to persons employed in the public service.

Deployment

The voluntary movement of an employee to a new position that does not constitute a promotion or a change in tenure.

Informal discussion

The opportunity provided to a person eliminated from consideration during an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.

Non-advertised appointment process

An appointment process that does not meet the conditions for an advertised appointment process and is based on pre-established organizational criteria.

Open competition

A competition in which persons not employed in the public service are eligible to be considered for appointment. Persons already employed in the public service may also apply.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF)

The SMAF sets out the expectations for a well-managed appointment system that complies with the new *Public Service Employment Act* (PSEA). It clarifies the roles and responsibilities of the PSC, and of departments and agencies to which staffing authority has been delegated.

Staffing strategy

A staffing strategy is the organization's plan of attack to overcome the organizational human resources challenges that have been discovered through the planning process.

Processus de nomination non annoncé

Processus de nomination qui ne répond pas aux conditions établies dans le cadre d'un processus de nomination annoncé et qui repose sur des critères organisationnels prédéterminés.

Stratégie de dotation

Plan d'une organisation visant à relever les défis en matière de ressources humaines que le processus de planification a mis en lumière.

Glossaire

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)

Le CRGD établit les attentes à l'égard d'un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Il clarifie les rôles et responsabilités, d'une part, de la CFP et, d'autre part, des ministères et organismes auxquels le pouvoir de dotation a été délégué.

Concours interne

Concours pour lequel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public

Concours dans le cadre duquel les personnes qui ne sont pas employées dans la fonction publique sont admissibles à une nomination. Les personnes travaillant déjà à la fonction publique peuvent également postuler.

Discussion informelle

Possibilité offerte à une personne, dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne, de discuter de la décision de façon informelle avant que la nomination soit effectuée.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)

Instrument qui énonce les pouvoirs particuliers qui sont délégués officiellement par la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, ainsi que les conditions de délégation applicables. L'IDRN stipule également la façon dont les administrateurs généraux et administratrices générales devront rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leurs sont délégués par la CFP, qui devra à son tour rendre des comptes au Parlement.

Mutation

Déplacement volontaire d'un ou d'une fonctionnaire vers un nouveau poste qui ne constitue pas une promotion ni une modification de la durée des fonctions.

Nomination sans concours

Nomination faite par une voie autre qu'un concours public ou interne. Les gestionnaires peuvent nommer une personne sans concours s'ils jugent que cette personne est qualifiée aux fins de nomination.

- Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines subdélégues ont accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.
- La CPM a approuvé les lignes directrices obligatoires en matière de nomination pour ce qui est de la zone de sélection, de la révocation et des mesures correctives de même que les critères relatifs aux processus non annoncés.
- La CPM a informé les membres de son personnel des changements législatifs, de ses politiques, stratégies et approches de dotation, ainsi que de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.
- La CPM a mis en place un processus interne de suivi et de surveillance des activités de dotation qui répond aux normes établies et aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.
- Les opérations de dotation sont conformes à la législation et aux lignes directrices.

Équipe de vérification

Vice-présidente, Direction générale de la vérification :
Mary Clennett

Directrice, Opérations de vérification :
Denise Coudry-Batalla

Gestionnaire de la vérification :
Catherine Gendron

Vérificatrices :
Lucie Amyotte
Kathy Norrie

Les critères présentés ci-après reposent sur les recommandations découlant de la vérification menée auprès de la CPM en 2004 et sur les exigences essentielles requises en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

- La CPM a signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la Commission de la fonction publique.
- Les pouvoirs de nomination ont été subdélégés par écrit aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines qui les exerceront.
- Les rôles et les responsabilités en matière de dotation sont communiqués aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines, et ceux-ci les comprennent bien.
- Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines subdélégues ont reçu la formation requise sur les valeurs et ils disposent des outils nécessaires pour exercer ce nouveau pouvoir.

Critères

Source : Direction générale de la vérification de la Commission de la fonction publique du Canada

Tableau 1 : Aperçu des dossiers vérifiés	
Type d'opération	Nombre
Opérations de dotation effectuées en vertu de l'ancienne LEFP	
Concours internes	3
Nominations sans concours	2
Mutations	3
Prolongation d'une nomination de durée déterminée (mesure administrative)	1
Total des opérations effectuées en vertu de l'ancienne LEFP	9
Opération de dotation effectuée en vertu de la nouvelle LEFP	
Mutation	1
Total des opérations de dotation effectuées en vertu de la nouvelle LEFP	1
Total des opérations effectuées en vertu de l'ancienne et de la nouvelle LEFP	10

À propos de la vérification de suivi

Objectifs

La vérification de suivi visait :

1. à déterminer si la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) a répondu adéquatement aux recommandations que la Commission de la fonction publique (CFP) avait émises dans son rapport de vérification publié en octobre 2004;
2. à déterminer si la CPPM satisfait les exigences essentielles déterminées par la CFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) entrée en vigueur le 31 décembre 2005.

Étendue et méthode

La vérification de suivi, qui couvre la période comprise entre le 1^{er} avril 2004 et le 30 juin 2006, vise à déterminer si l'organisation a répondu adéquatement aux recommandations émises par la CFP dans son rapport intitulé *Vérification de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire*. Nous avons également examiné le cadre de gestion relatif aux pouvoirs de dotation et de recrutement.

Les activités de notre vérification comportaient des entrevues avec les spécialistes en ressources humaines des Services partagés en ressources humaines (SPRH) et de la CFP, avec les gestionnaires de la CPPM qui s'occupent de dotation ainsi qu'avec un représentant des agents de négociation. Nous avons également examiné la documentation de la CPPM relative aux plans, lignes directrices, programmes, processus, communications et rapports touchant à la dotation. De plus, nous avons examiné toutes les activités de dotation menées par la CPPM d'avril 2004 à mai 2006 (voir le **tableau 1**).

Conclusion

48. Au cours des deux dernières années, la CPPM a amélioré ses systèmes et pratiques de dotation. Nous concluons, d'une part, que la CPPM a répondu adéquatement aux recommandations que nous avons émises dans le rapport de vérification de 2004 et, d'autre part, qu'elle a démontré un engagement fort visant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Depuis la dernière vérification, la CPPM a fait preuve d'un leadership ciblé en matière de dotation.
49. La CPPM a pris des mesures afin de s'assurer que ses gestionnaires et les SPRH mènent et surveillent les activités de dotation conformément aux valeurs de dotation de la fonction publique fédérale et à la LEFP. Nous avons toutefois constaté que les conseillers et conseillères en ressources humaines de la CFP et des SPRH ne se sont pas toujours acquittés de leurs responsabilités et qu'ils auraient dû, dans certains cas, exercer davantage leur fonction de remise en question.

La CFP a retiré les mesures correctives

50. En réponse à cette vérification de suivi, la CFP a retiré les conditions qu'elle avait imposées à la CPPM en 2004 en ce qui a trait à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX. Elle a aussi délégué à l'administrateur général le pouvoir d'effectuer des nominations à des postes du groupe EX. Les exigences liées aux conditions de délégation et à la responsabilisation sont énoncées dans l'IDRN générique qui a été établi avec l'administrateur général.

Réponse de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM). La vérification de suivi fait des observations et suggestions très utiles, notamment quant à la politique sur la zone de sélection, la documentation des dossiers et au système de contrôle et de surveillance. La CPPM mettra en œuvre ces suggestions. La CPPM va également maintenir son approche en matière de communication, laquelle s'avère efficace, efficiente et est effectuée en temps opportun. De plus, nous continuerons à mettre à jour régulièrement les plans annuels, tels le plan de formation et le plan intégré des activités des ressources humaines. La CPPM est engagée à poursuivre son programme d'apprentissage continu en dotation et autres secteurs d'activités en ressources humaines. Toutes ces activités auront lieu dans le but d'améliorer continuellement son rendement dans ces domaines.

La CPPM doit améliorer la documentation versée aux dossiers

45. Il est nécessaire de conserver la documentation adéquate à l'appui des décisions de nomination et des décisions connexes à toutes les étapes d'un processus de sélection. Les dossiers de dotation doivent brosser un portrait juste et fiable des activités de dotation et fournir la preuve que le processus de sélection a respecté les valeurs de dotation et les critères de base liés aux résultats escomptés. Nous nous attendions à ce que les dossiers de dotation de la CPPM soient organisés et à ce qu'ils contiennent des preuves suffisantes pour étayer les décisions de nomination. Selon le protocole d'entente, ce sont les SPRH qui ont la responsabilité de veiller à ce que tous les documents pertinents soient versés aux dossiers de dotation.

46. Dans le rapport de vérification de 2004, la CFP a établi que, d'une part, la moitié des dossiers liés à des concours ayant fait l'objet de la vérification étaient incomplets et, d'autre part, que la justification versée aux dossiers relatifs à des processus sans concours était insuffisante. La vérification de suivi a révélé que les 10 dossiers de dotation examinés renfermaient une liste de vérification précisant quelles pièces y verser. Nous avons cependant constaté, dans six dossiers de dotation, que les décisions prises tout au long du processus n'étaient pas bien étayées. Les documents nécessaires doivent être versés aux dossiers de dotation rapidement et de façon organisée puis ils doivent appuyer suffisamment la logique menant à la décision de sorte qu'elle soit bien comprise. Nous encourageons fortement la CPPM et les SPRH à mettre en place un système adéquat pour veiller à la qualité des documents à toutes les étapes du processus de dotation.

- ### La CPPM est prête pour la nouvelle LEFP
47. La CFP a identifié, à l'intention des administrateurs généraux et administratrices générales, les exigences essentielles afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Nous avons constaté que, grâce aux approches, plans et lignes directrices en matière de nomination qu'elle a élaborés, la CPPM satisfait ces exigences essentielles.

40. La vérification de suivi a révélé que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH ont, dans quelques cas, donné de l'orientation qui aurait pu, dans certaines circonstances, avoir des répercussions négatives sur les valeurs de dotation. Mentionnons, par exemple, la proposition de changer la note de passage d'un examen après que les résultats aient été connus. De plus, nous avons constaté que, dans certains dossiers, les conseillers et conseillères avaient donné des avis inappropriés, entre autres : l'utilisation de questions inadéquates dans des guides de cotation et l'omission d'une qualification dans un énoncé de qualités en français. La CPPM doit poursuivre ses efforts pour s'assurer que son fournisseur de services en ressources humaines donne des conseils pertinents et assure une fonction de remise en question.

41. À la suite de la vérification de 2004, la CFP a imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation de la CPPM. Voici certaines de ces conditions : l'examen et l'approbation par la CFP avant son application de tout outil ou processus de sélection proposé et l'approbation par la CFP de toute nomination proposée à des postes ne faisant pas partie du groupe EX.

42. Nous avons examiné neuf opérations de dotation menées en vertu de l'ancienne LEFP et une, sous la LEFP actuelle. Nous nous attendions à ce que toutes les décisions de dotation de la CPPM soient conformes à l'ancienne ou à la nouvelle LEFP, de même qu'aux valeurs de dotation pertinentes, selon le cas.

43. Nous avons constaté que neuf des 10 transactions vérifiées se conformaient à la *Loi* pertinente. La transaction qui n'était pas conforme relevait de l'ancienne LEFP. Dans ce dossier, la conseillère en ressources humaines de la CFP avait recommandé à la gestionnaire de la CPPM de procéder à la nomination de la personne restante sans procéder à la vérification des références. Sans vérification des références requise par le guide de cotation, ou l'utilisation d'autre méthode d'évaluation, l'évaluation de la personne nommée était donc incomplète. Dans ce cas, la conseillère en ressources humaines de la CFP avait donné des conseils inadéquats.

44. En réponse à cette vérification de suivi, la CFP s'est engagée à s'assurer que les rôles, responsabilités et conditions relatifs à la délégation des pouvoirs de dotation soient communiqués clairement et bien compris au sein de la CFP. Elle a également pris l'engagement de mettre en place des systèmes d'assurance de la qualité pertinents respectant les conditions de délégation imposées. La CFP s'engage à élaborer un protocole de services pour les situations où des mesures correctives sont imposées aux pouvoirs de nomination délégués. De plus, la CFP s'engage à mettre en œuvre des mécanismes permettant de contrôler la qualité de ses services et responsabilités à l'égard de chaque mesure corrective imposée.

35.

En mars 2006, la CPPM a mis en place son propre cadre de gestion inspiré du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Le CRGD est l'instrument, conçu par la CFP, fixant les attentes liées à un système de nomination bien géré par les ministères et organismes délégués de la fonction publique. Le CRGD de la CPPM comprend les exigences obligatoires et l'évaluation du rendement organisationnel en dotation établis en fonction des attentes de la CFP. Selon nous, ce document tient compte des lignes directrices en matière de nomination de la CFP, de l'IDRN et des éléments fondamentaux des nominations, puis il révèle de saines pratiques de gestion.

36.

En réponse à la vérification de 2004, la CPPM s'est engagée à effectuer un examen indépendant de ses activités de dotation pendant les trois prochaines années. En 2005, la CPPM a procédé à une vérification interne de ses activités de dotation menées en 2004-2005. Nous appuyons fortement la CPPM dans son engagement à effectuer un examen annuel de ses activités de dotation. Les SPRH ont également produit des rapports mensuels portant sur les activités de dotation de la CPPM. Ces rapports ont été déposés et ont fait l'objet de discussions aux réunions du Comité exécutif.

37.

Le protocole d'entente conclu avec les SPRH décrit les services, les mesures de rendement en dotation et le programme d'assurance de la qualité. Ces derniers permettent d'assurer le suivi et la surveillance des activités de dotation de la CPPM. Au moment de notre vérification de suivi, nous avons constaté que la CPPM et les SPRH étaient à mettre en œuvre tous les éléments de leur système de surveillance. Nous appuyons ces efforts continus.

Les gestionnaires respectent et appliquent les valeurs de dotation

38.

En réponse à notre vérification de 2004, la CPPM a négocié avec les SPRH de nouvelles mesures de rendement dans le but d'améliorer la fonction de remise en question et la qualité des conseils en matière de ressources humaines. En vertu du protocole d'entente, les SPRH doivent offrir de tels services aux gestionnaires de la CPPM afin que ceux-ci puissent prendre des décisions de dotation adéquates respectant les valeurs de dotation.

39.

Nous nous attendions à ce que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH offrent, tout au long du processus de dotation, de l'orientation et des conseils spécialisés et pertinents aux gestionnaires de la CPPM. L'examen des opérations de dotation et les entrevues avec les gestionnaires subdélégués que nous avons menés ont révélé que ces derniers demandent des conseils et qu'ils déploient des efforts concertés pour appliquer et respecter les valeurs de dotation. Les gestionnaires de la CPPM sont en mesure de remettre en question les avis que leur donnent les conseillers et conseillères en ressources humaines afin de prendre des mesures plus adéquates.

33. La surveillance comprend l'examen permanent des activités par rapport aux plans, aux procédures et aux normes de rendement pour déterminer si celles-ci sont exercées ou fonctionnent comme prévu, et si elles produisent les résultats souhaités. Au besoin, la surveillance permet au président de prendre des mesures correctives de façon précoce, de gérer et de minimiser le risque puis d'améliorer les activités de dotation.
34. Nous nous attendons à ce que la CPPM soit en mesure de surveiller ses activités et ses systèmes de dotation afin de définir les tendances et pratiques en matière de dotation et d'apporter des améliorations, au besoin. Toutefois, étant donné que la CPPM est une organisation de très petite taille, nous ne comptons pas y trouver un système de surveillance et de contrôle sophistiqué.

Un processus de surveillance a été élaboré

31. Nous avons également constaté que, durant la période visée par notre vérification de suivi, les initiatives en ressources humaines étaient à l'ordre du jour des réunions régulières du personnel. Les gestionnaires supérieurs et la personne représentant les syndicats que nous avons rencontrés ont confirmé que les initiatives en ressources humaines étaient discutées régulièrement lors des réunions du personnel. En janvier 2006, dans la foulée de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, les fonctionnaires de la CPPM ont été invités et ont participé à une séance d'information au sujet de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. De plus, en mars 2005, ils ont participé à deux journées de réflexion où il a été question de dotation, de réorganisation et de planification stratégique.
32. En réponse à notre vérification de 2004, la CPPM distribue dorénavant plus largement aux membres de son personnel l'information concernant les lignes directrices et les décisions en matière de nomination. En outre, nous avons constaté qu'elle affiche l'information sur les activités de dotation sur son site Web et qu'elle la met à jour tous les trois mois. Ainsi, à notre avis, la CPPM respecte la valeur de dotation qu'est la transparence dans la communication des processus de dotation et s'assure que tous les membres de son personnel aient accès facilement et rapidement à cette information.
29. La CPPM a établi une stratégie de communication et utilisé une pluralité de moyens pour communiquer avec les fonctionnaires, les gestionnaires et les syndicats, et obtenir leurs commentaires. Nous avons constaté que la gestion des ressources humaines est en permanence à l'ordre du jour de divers comités, par exemple, le Comité exécutif et le Comité consultatif syndical-patronal.
30. Le représentant syndical de la CPPM que nous avons rencontré a précisé que les syndicats participent à diverses réunions et qu'ils sont invités à formuler des commentaires sur une gamme d'initiatives touchant les ressources humaines. Par exemple, en novembre 2005, la CPPM a transmis aux syndicats une version préliminaire de ses lignes directrices obligatoires en matière de nomination afin d'obtenir leurs commentaires. Voilà qui constitue un changement de taille comparativement à l'approche de communication dont faisait état le rapport de vérification de 2004.

Des plans et des politiques d'appui ont été élaborés

24. Nous nous attendions à ce que la CPPM ait élaboré et approuvé les lignes directrices et critères de nomination obligatoires exigés par la CFP. Durant la période visée par notre vérification de suivi, nous avons trouvé plusieurs documents clés appuyant les activités de dotation de la CPPM.

25. La CPPM a élaboré un plan intégré des activités et des ressources humaines pour 2006-2007. Le plan vise, d'une part, à aborder des questions telles que le départ de membres du personnel et, d'autre part, à cibler les activités. Il englobe les objectifs et priorités stratégiques, les résultats escomptés et un plan de travail, une analyse de l'effectif, puis les écarts touchant l'équité en matière d'emploi. Selon nous, ce plan devrait permettre à l'organisation de définir ses besoins en matière de ressources humaines, à l'heure actuelle et dans l'avenir. Nous invitons la CPPM à continuer d'actualiser ce document.

26. Nous avons constaté que, en 2005, la CPPM a élaboré et approuvé une série de lignes directrices visant à orienter les activités et pratiques de dotation. Celles-ci satisfaisaient aux exigences établies par la CFP. Nous avons également constaté que la CPPM avait consulté les parties intéressées au sujet de l'élaboration de ces lignes directrices. Trois de ces lignes directrices touchent les lignes directrices et critères de nomination obligatoires de la CFP pour mettre en œuvre la nouvelle LEFP, soit la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation et les critères relatifs aux processus non annoncés. Nous avons toutefois découvert que la CPPM n'a pas encore mis à jour sa politique sur la zone de sélection pour refléter la zone nationale de sélection dans les processus de nomination externe annoncés pour les postes de niveau d'agent, comme l'exige la CFP depuis le 1^{er} avril 2006.
27. La CPPM a élaboré d'autres politiques ou lignes directrices dans le but d'orienter les activités et les pratiques de dotation. Par exemple, les lignes directrices de la CPPM sur la discussion informelle devraient aider les gestionnaires subdélégués. Ces derniers sont tenus, en vertu des nouvelles lignes directrices de la CFP sur la discussion informelle, de donner aux personnes, dont la candidature n'est pas retenue lors d'un processus de nomination interne, l'occasion de discuter de la décision. Les lignes directrices de la CPPM sont claires et concises, et assorties d'un ensemble de questions et de réponses qui aideront les membres du personnel à comprendre le processus.

Une stratégie de communication a été établie

28. Nous nous attendions à ce que le président ait établi une stratégie de communication qui assure la transparence, la clarté et l'accessibilité à l'information portant sur la dotation. Plus précisément, nous nous attendions à ce que la CPPM informe les membres de son personnel des changements législatifs, des lignes directrices organisationnelles en matière de dotation et de la façon de participer aux activités de dotation et de recours.

La formation en dotation et l'accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances ont été validées sont adéquats

19. Nous nous attendions à ce que la CPPM élabora des systèmes et pratiques visant à garantir la formation continue des gestionnaires subdélégués en matière de dotation. Nous nous attendions également à ce que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH reçoivent une formation adéquate leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de dotation. Nous nous attendions, par ailleurs, à ce que les gestionnaires subdélégués de la CPPM aient accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

20. En réponse aux recommandations formulées dans le rapport de vérification de 2004, les SPRH ont aidé la CPPM à élaborer un plan de formation à l'intention des gestionnaires subdélégués. Les gestionnaires qui sont actuellement subdélégués ont reçu une formation avant de le devenir. Par exemple, ils ont participé à une séance d'une journée sur les valeurs de dotation ainsi qu'à un atelier de deux jours à l'intention des gestionnaires subdélégués offert par l'Équipe de soutien à la transition pour les petits organismes, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les gestionnaires subdélégués que nous avons interrogés nous ont affirmé avoir reçu une formation adéquate et utile pour les appuyer à prendre des décisions de dotation éclairées. Nous invitons la CPPM à actualiser régulièrement ce plan de formation afin de s'assurer que les futurs gestionnaires subdélégués reçoivent la formation nécessaire.

21. En 2005, la CPPM a approuvé une nouvelle politique sur l'apprentissage pour tous les membres du personnel et les gestionnaires. La politique recommande l'affectation de fonds à la formation et au perfectionnement continus de chaque fonctionnaire. À notre avis, la CPPM a déployé des efforts considérables pour mettre en place des mécanismes de formation continue en matière de dotation.

22. La vérification de suivi a de plus révélé que les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH ont suivi de la formation sous diverses formes. Ils ont, entre autres, suivi un cours sur la modernisation des ressources humaines et des séances préparons-nous portant sur la nouvelle LEFF et ses implications sur les mesures de dotation. Les conseillers et conseillères en ressources humaines que nous avons interrogés ont affirmé que les formations étaient utiles. Ils ont cependant ajouté que de la formation supplémentaire sur l'application réelle de la nouvelle LEFF le serait aussi.

23. Nous avons également constaté que les gestionnaires de la CPPM ont accès à une conseillère en ressources humaines dont les connaissances ont été validées au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP, en vertu de la nouvelle LEFF.

Observations

Les rôles et les responsabilités sont clairement définis

14. Nous nous attendions à ce que la CPPM ait signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec la CFP et à ce que les rôles et les responsabilités en matière de dotation soient clairement définis. Nous nous attendions également à ce que les personnes chargées de les exercer en aient été informées par écrit.
15. L'IDRN constitue le mécanisme par lequel la CFP délègue les pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et administratrices générales. En décembre 2005, le président de la CPPM signait avec la CFP un IDRN adapté, aux fins d'application de la nouvelle LEFP. Cet instrument décrit les pouvoirs de nomination que le président peut subdéléguer, les conditions de la délégation, les conditions imposées dans la foulée de la vérification de 2004 et la manière dont le président doit en rendre compte. En acceptant l'IDRN par écrit, le président s'est engagé à respecter toutes les modalités de délégation. Il s'est également engagé à s'assurer que toutes les personnes délégataires sont compétentes, connaissent les modalités et les respectent.
16. De nombreuses organisations fédérales de petite taille ne disposent pas de leurs propres services de ressources humaines. Elles doivent donc les confier à une organisation de plus grande taille. Dans le cas de la CPPM, il s'agit des Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En septembre 2005, les deux parties signaient un nouveau protocole d'entente pour la période s'étalant d'avril 2005 à mars 2008, dans lequel sont précisés les services de ressources humaines que les SPRH fourniraient à la CPPM. La vérification de suivi a permis de constater que le protocole d'entente définit et explique clairement les rôles et les responsabilités en matière de dotation qui incombent aux gestionnaires de la CPPM et aux conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH. Ces personnes nous l'ont d'ailleurs confirmé lors des entrevues que nous avons menées avec elles.
17. Nous avons constaté que la CPPM a créé un instrument écrit approprié pour subdéléguer les pouvoirs de nomination aux gestionnaires qui exercent des pouvoirs de dotation. Le président de la CPPM a subdélégué des pouvoirs de dotation à deux gestionnaires supérieurs et leur a transmis par écrit au moyen d'un instrument de subdélégation. Il s'agit d'une lettre signée, assortie de l'IDRN, d'une liste des pouvoirs délégués en matière de nomination et des pouvoirs connexes, des conditions d'application, et d'une description des rôles et responsabilités qui incombent aux gestionnaires subdélégués.
18. À notre avis, il est utile d'avoir intégré ces documents à l'instrument de subdélégation puisqu'il précise la manière dont les gestionnaires subdélégués devraient exercer ces pouvoirs et il est un outil pouvant être utilisé dans l'application de ceux-ci. Les conseillers et conseillères en ressources humaines des SPRH en ont également obtenu un exemplaire à titre de référence.

Objectifs et étendue de la vérification de suivi

11. La vérification de suivi visait à déterminer si la CPPM avait répondu adéquatement aux recommandations que la CFP a émises dans son rapport de vérification d'octobre 2004. Elle visait également à évaluer si la CPPM avait satisfait les exigences essentielles déterminées par la CFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, laquelle est entrée en vigueur le 31 décembre 2005.
12. Nous avons examiné et analysé les documents pertinents relatifs aux activités et pratiques de dotation de la CPPM. Nous avons également procédé à des entrevues avec des gestionnaires supérieurs, des conseillers et conseillères en ressources humaines et une personne représentant les syndicats. Nous avons examiné les 10 opérations de dotation réalisées par la CPPM d'avril 2004 à mai 2006.
13. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la section intitulée **À propos de la vérification de suivi** à la fin du présent rapport.

Introduction

Contexte

6. La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) a été créée en 1998 dans la foulée de l'engagement du gouvernement fédéral de moderniser le système judiciaire militaire canadien. La CPPM assure une surveillance civile indépendante visant la Police militaire des Forces canadiennes. Elle a pour mandat de surveiller les enquêtes sur les plaintes concernant la conduite de la police militaire et le règlement de ces plaintes, d'enquêter au besoin sur ces plaintes et d'enquêter sur les allégations d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.
7. L'administrateur général actuel a été nommé président de la CPPM en décembre 2005. Le Comité exécutif de la CPPM se compose actuellement du président, du chef de cabinet et conseiller spécial, de l'avocate générale et secrétaire et du chef des services financiers. Au cours des trois dernières années, la CPPM a considérablement réduit son effectif. En effet, celui-ci est passé de 21 personnes en mars 2004 à 14 en mars 2005. En mai 2006, la CPPM comptait 13 fonctionnaires nommés en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).
8. En octobre 2004, la Commission de la fonction publique (CCFP) déposait un rapport de vérification sur la CPPM. La vérification portait sur les activités de dotation et de recrutement. Le rapport faisait état de graves lacunes dans l'application des politiques et des pratiques de dotation. Il soulignait des faiblesses chez le fournisseur de services en ressources humaines, en matière de communication, de traitement des opérations de dotation et de surveillance.
9. En résultat de la vérification de 2004, la CCFP a retenu l'ensemble des pouvoirs concernant toutes les mesures de dotation ou de nominations à des postes de cadre de direction (EX) et a imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX. Ainsi, pour la dotation des postes du groupe EX, la CCFP était en charge de tout le processus. Quant aux autres postes, les conditions comportaient l'examen et l'approbation par la CCFP de tout outil et/ou processus de sélection proposés avant leur mise en application, de même que l'approbation par la CCFP de toute nomination proposée. Ces conditions continuaient de s'appliquer jusqu'à ce que la CCFP soit convaincue que la CPPM ait élaboré et mis en œuvre un cadre de gestion de la dotation satisfaisant.
10. La nouvelle LEFP vise à rendre le système de nomination de la fonction publique fédérale plus souple et plus efficace. Elle vise aussi à rendre le système moins axé sur les règles, tout en donnant aux organisations déléguées une plus grande latitude pour adapter leurs processus de nomination en fonction de leurs besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines. Parallèlement, la Loi exige que les personnes autorisées à prendre des décisions en matière de nomination assurent une gestion efficace de la responsabilisation.

Résumé

1. En octobre 2004, la Commission de la fonction publique (CCFP) déposait un rapport de vérification portant sur les activités de dotation et de recrutement de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CCPM). Le rapport faisait état de graves lacunes, d'une part, dans l'application des lignes directrices en matière de dotation et des pratiques à cet égard et, d'autre part, dans l'exercice des pouvoirs de dotation que la CCFP a délégués à la CCPM. En conséquence, la CCFP a retenu l'ensemble des pouvoirs concernant toutes les mesures de dotation ou de nominations à des postes de cadre de direction (EX). De plus, elle a imposé à la CCPM des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination à des postes ne faisant pas partie du groupe EX.
2. La vérification de suivi visait à déterminer si la CCPM avait répondu adéquatement aux recommandations énoncées par la CCFP dans le rapport de vérification publié en octobre 2004. En outre, nous souhaitons déterminer si la CCPM avait satisfait les exigences essentielles déterminées par la CCFP afin de supporter la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005.
3. La vérification de suivi a démontré que la CCPM a amélioré ses systèmes et pratiques de dotation au cours des deux dernières années. Nous concluons donc que la CCPM a adéquatement répondu aux recommandations que nous avons formulées dans le rapport de vérification de 2004. Cependant, nous avons constaté que la CCFP et le fournisseur de services de la CCPM en matière de ressources humaines, soit les Services partagés en ressources humaines (SPRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne se sont pas toujours acquittés de leurs responsabilités et qu'ils auraient dû, dans certains cas, exercer davantage leur fonction de remise en question.
4. En vue de se préparer à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CCFP a déterminé les exigences essentielles qui doivent être mise en place pour sa mise en œuvre. Nous nous attendons à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales répondent à ces exigences afin de procéder à des mesures de dotation dans le nouveau contexte législatif. En élaborant ses plans et politiques, la CCPM s'est conformée aux exigences essentielles, lesquelles comprennent : la mise en place progressive d'une subdélégation officielle des pouvoirs aux gestionnaires qui ont suivi la formation pertinente sur la dotation, le fait d'assurer l'accès à un conseiller ou à une conseillère en ressources humaines dont l'expertise relative au Cadre de nomination a été validée par la CCFP, le fait d'établir une stratégie de communication et des politiques obligatoires en matière de nomination ainsi qu'un processus de surveillance.
5. À la lumière des mesures prises par la CCPM au cours des deux dernières années, la CCFP a retiré les conditions qu'elle avait imposées en 2004. De plus, elle a établi un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination normalisé avec l'administrateur général de la CCPM.

Table des matières

Résumé	2
Introduction	3
Contexte	3
Objectifs et étendue de la vérification de suivi	4
Observations	5
Les rôles et les responsabilités sont clairement définis	5
La formation en dotation et l'accès à des conseillers et conseillères en ressources humaines ont été validées sont adéquats	6
Des plans et des politiques d'appui ont été élaborés	7
Une stratégie de communication a été établie	7
Un processus de surveillance a été élaboré	8
Les gestionnaires respectent et appliquent les valeurs de dotation	9
La CPPM doit améliorer la documentation versée aux dossiers	11
La CPPM est prête pour la nouvelle LEFP	11
Conclusion	12
La CFP a retiré les mesures correctives	12
À propos de la vérification de suivi	13
Glossaire	16

*Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés
conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification
de la Commission de la fonction publique du Canada.*

**Vérification de suivi auprès
de la Commission d'examen
des plaintes concernant
la police militaire**

Rapport de la Commission de
la fonction publique du Canada

Octobre 2006



Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse
suivante : www.psc-ctp.gc.ca

N° de catalogue : SC3-119/2006
ISBN 0-662-49497-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission
de la fonction publique du Canada, 2006



Octobre 2006

Vérification de suivi auprès de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Rapport de la Commission de
la fonction publique du Canada

